



Vendre le territoire, un exercice difficile

Sandrine Stervinou

► To cite this version:

Sandrine Stervinou. Vendre le territoire, un exercice difficile. Référence, 2002, 27, pp.20-23. hal-00765144

HAL Id: hal-00765144

<https://hal.science/hal-00765144>

Submitted on 23 Oct 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vendre le territoire : un exercice difficile

Sandrine Stervinou

Attirer des entreprises extérieures, pour renforcer le tissu économique local ou sortir de crises, a toujours constitué un outil de développement local à part entière. En France, tradition jacobine oblige, la promotion-prospection a longtemps été du rôle de l'État. Correspondant à un des axes de la politique de décentralisation et régie par la DATAR dans le cadre de la politique globale d'Aménagement du Territoire, il s'agissait là de répartir de façon moins inégale les activités économiques sur le territoire national. L'évolution du contexte réglementaire, l'ouverture des frontières, la crise économique ont changé la donne : les entreprises se retrouvent aujourd'hui en position de force pour négocier leur localisation, mettant en concurrence les sites qu'elles jugent les plus appropriés pour s'installer là où l'offre est la plus intéressante (aides financières, appui technique...).

Le marketing territorial se généralise donc, les formations et les cabinets de consultants foisonnent en la matière. Si le terme rappelle ce-

lui utilisé pour les produits de consommation, peut-on appliquer la même démarche pour le produit "territoire" ? L'article tente ici d'explicitier l'adaptation de la démarche marketing à la "vente" de territoire et conclut sur les difficultés de mise en œuvre de la démarche.

Le marketing territorial : une adaptation du marketing produit au produit "territoire" ■

L'application des méthodes de marketing au produit "territoire" ne va pas de soi. La principale difficulté tient aux caractéristiques particulières du territoire. Délimiter le territoire et ses qualités intrinsèques relève de l'exercice périlleux. En effet, le terme recouvre une multitude de

dimensions : géographique, économique, politique, culturelle, historique, affective (sentiment d'appartenance)...

En général, le marketing territorial est rattaché à une ville ou plutôt à un nom de ville puisque l'effet dépasse les frontières de cette unité territoriale. Une première étape consiste à en évaluer "*le positionnement stratégique de l'offre territoriale*"⁽¹⁾. Un bilan des forces et faiblesses du territoire va permettre d'estimer ses potentialités en matière d'attraction des investisseurs et de mettre en œuvre des mesures visant à améliorer sa position. Par ailleurs, il est essentiel de cerner les concurrents actuels et futurs. La concurrence territoriale s'exerce, aujourd'hui, à un niveau international, non seulement entre pays différents mais aussi entre régions et villes appartenant à des pays différents. Les investisseurs potentiels font inévitablement des comparaisons et choisissent les lo-

(1) Expression employée par P. Noisette et F. Valleguro, *Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1996, p. 268.

calisations qui servent au mieux leurs intérêts.

Ensuite, la définition des objectifs poursuivis en matière d'attraction des investisseurs va permettre de **cibler les entreprises à attirer**. Déterminer la cible (le type d'entreprise, le domaine d'activité...) et tenter d'appréhender sa connaissance du site, ce qu'elle peut en attendre, aidera à élaborer la campagne publicitaire. Il paraît également pertinent de dresser une liste des implantations qui risqueraient de "pénaliser" le territoire d'accueil : les entreprises polluantes, les entreprises fragiles, les entreprises "chasseurs de primes", les entreprises concurrentes de producteurs locaux... Cibler les investisseurs potentiels peut se faire en partenariat avec les entreprises locales, notamment, certaines peuvent souhaiter le rapprochement d'un fournisseur.

Enfin, une fois les cibles définies, l'opération de **communication externe** va être élaborée. L'objectif est ici d'attirer les investisseurs potentiels et de leur donner envie d'en apprendre davantage sur le produit territoire présenté. Avant de lancer une campagne de communication, il est essentiel de prendre en considération l'image existante du site, celle qu'en ont les personnes et les entreprises qui vivent le territoire et celle que s'en font les individus extérieurs. En effet, le message de communication que le territoire souhaite diffuser doit être cohérent avec l'image qui lui est attribuée². Dans un travail d'élaboration d'une plaquette de communication sur la Région Rhône-Alpes ces différents aspects sont abordés³ à travers quatre grandes interrogations : quelle accroche, quels slogans pour la plaquette ; quelle image cartographique valoriser ; quels arguments avancer comme marques du rayonnement et de la notoriété ; quels atouts ?

La diffusion des messages peut se faire par différents canaux dont le choix est tout aussi important que le contenu à transmettre comme le

soulignent G. J. Ashworth et H. Voogd⁴. L'information diffusée par des organismes officiels, nationaux ou locaux, serait ainsi perçue comme plus "authentique" que celle transmise par les agences de promotion. Cependant, ces deux types d'information influencent de façon significative les choix de localisation, dans les premiers stades de sélection. Ensuite, la collecte d'information, de façon plus personnelle (propre expérience, visite sur place, renseignements en provenance de relations amicales ou professionnelles...), permettra à la firme d'affiner la perception du territoire, pour légitimer (ou non) les informations diffusées.

Sans nul doute, les campagnes de communication touchent un très grand nombre d'investisseurs potentiels très dispersés géographiquement. Il faut sélectionner parmi les supports de communication possibles (publication de slogans dans des revues internationales prestigieuses ou sur des panneaux publicitaires, passage de messages à la radio ou à la télévision, participation à des salons spécialisés...) les plus adéquates, et ce en fonction du budget et du public à toucher.

Rappelons, par ailleurs, que le marketing territorial correspond à une

stratégie de long terme. "*Il ne s'agit pas d'être le meilleur à une certaine date mais de promouvoir ses spécificités dans la durée*" (G.-F. Dumont)⁵. Si la démarche marketing permet d'attirer l'attention des entreprises, elle doit nécessairement être relayée, en continuité, par un service de développement économique, afin de convaincre les candidats intéressés d'étudier plus profondément la possibilité de cette localisation voire de détecter les projets.

La Prospection : une activité de veille ■

Au-delà de l'activité de prospection, l'ambition pour suivie par le territoire, pour détecter les projets et convaincre les décideurs d'étudier les propositions de localisation, est d'atteindre la "Short-List"⁶.

L'activité de prospection s'est professionnalisée. Elle est désormais confiée à des équipes formées d'ingénieurs d'affaires qui s'occupent également du montage des dossiers. Ces professionnels sont

- (2) Pour les problèmes d'image et de marketing territorial, se référer à A. S. Bailly, "Les représentations urbaines : l'imaginaire au service du marketing urbain", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 1993, n° 5, pp. 863-867.
- (3) Extrait d'un document de travail sur le Schéma Régional d'Aménagement et de développement du territoire 2000-2020, "Imaginons Rhône-Alpes 2020", TAD, septembre 2000.
- (4) G. J. Ashworth et H. Voogd, *Selling the city : approaches in public sector urban planning*, Belhaven Press, London & New York 1990, p. 109.
- (5) G.-F. Dumont, *Villes et Territoires en compétition*, Économie Urbaine, Editions Litec, Paris, 1993, p. 197.
- (6) La "Short List" correspond aux quelque 3 ou 4 sites qui restent en lice avant la sélection finale du site d'implantation. Cette sélection partant en général d'un échantillon de sites assez nombreux et basée sur un processus d'élimination par étapes successives. Les travaux de P. Wins et H. Jayet donnent un éclairage sur le processus de sélection du site d'implantation. P. Wins et H. Jayet, "Procédures de localisation d'entreprises : un premier modèle", *Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française, L'intégration régionales des espaces*, 1-2 septembre 1994.

assimilables à des vendeurs d'un type particulier, dont l'activité principale consiste à activer un réseau de prescripteurs. Intermédiaire entre le territoire voulant attirer des investisseurs et les investisseurs en recherche de sites d'implantation, le prescripteur, tel que P. Noisette et F. Vallerugo⁷ le définissent, peut prendre des formes diverses : une entreprise déjà venue s'implanter plébiscitant son site d'accueil, une agence de conseil financier en entreprise diffusant des informations quant aux intentions de ses clients...

Différents outils sont utilisés par les ingénieurs d'affaires : le marketing direct, les relations publiques. L'essentiel du marketing direct utilisé pour la prospection d'entreprises reste le mailing. Cette pratique offre plusieurs avantages : meilleure sélection des entreprises à contacter, personnalisation du courrier en fonction de la cible. Le récepteur a la possibilité de réagir et de communiquer à l'envoyeur ses questions, ses impressions, ses suggestions. Ceci permet ainsi d'évaluer l'impact du mailing sur les prospects. Enfin, lorsque le mailing est effectué sur le long terme et à partir de fichiers de clientèle réelle et potentielle, une relation peut s'établir entre un prospect particulier et un prospecteur. La constitution de telles listes est indispensable à l'activation des prescripteurs et des réseaux de toute sorte et finalement à la pérennité de la dynamique de promotion. De ces fichiers dépendent l'ajustement continu des démarches de communication et de prospection et l'évaluation de leurs effets⁸.

L'utilisation des relations publiques à des fins économiques est relativement récente. Elles se matériali-

sent par des relations avec la presse (notamment économique), par la publication de plaquettes diverses et variées, par l'information de la population sur les actions et résultats économiques, par l'emploi de la communication interne. Elles touchent également le lobbying et l'organisation d'événements. Par exemple, les hommes politiques (de tous bords) d'un territoire se servent souvent de leur position (de ministre, sénateur ou autre) pour défendre leur zone de rattachement⁹. L'organisation de manifestations internationales peut également favoriser l'établissement de relations publiques à l'échelle mondiale.

Le soutien à l'entreprise : l'établissement d'une relation de confiance ■

Lorsque l'entreprise se déclare intéressée par le territoire, l'agence de développement économique va monter un dossier sur les différentes caractéristiques territoriales, en fonction de l'évaluation des besoins et des contraintes qui pèsent sur la candidate potentielle. Il s'agit, à la fois, de mettre en avant les intérêts que présente le territoire par rapport aux critères prioritaires de l'entreprise, et d'attirer son attention sur des éléments susceptibles de l'intéresser à un titre ou à un autre. L'agence va ainsi proposer à l'entreprise un diagnostic et un conseil sur la localisation, en terme d'opportunités offertes en rapport à des spécificités locales par exemple. Mais elle peut être sollicitée sur des questions intéressant le personnel de l'entreprise comme l'offre en logement,

le cadre de vie (calme, sécurité...), les possibilités en terme de scolarisation... Une action de démarchage auprès des pouvoirs publics locaux peut également être pratiquée par l'agence de développement afin d'obtenir des promesses sur des aides, des exonérations, des bâtiments, des terrains, ou des équipements adaptés (service public, infrastructure) à l'investisseur potentiel.

La relation humaine est à ce niveau tout aussi importante que les réponses apportées et perspectives suggérées. Dans le dernier acte du processus de sélection, plusieurs acteurs de l'entreprise interviennent, chacun ayant ses propres impressions, craintes, appréhensions. Tous sont à convaincre et à ménager sans jamais les opposer. Les agents du territoire doivent les rassurer et leur faire sentir qu'ils souhaitent tout autant qu'eux la réussite de l'implantation. Cela suppose donc une bonne connaissance de l'organisation interne de l'entreprise, de son histoire, de sa culture, afin d'apporter les arguments qui feront pencher la décision.

Une fois la décision d'implantation prise, l'action des ingénieurs d'affaires se poursuit sur l'aide à la réalisation du projet, à la fois pour les questions administratives, juridiques, financières et les questions techniques (par exemple branchement EDF, téléphone, les problèmes de recrutement de personnel...) voire dans ses contacts avec des sous-traitants potentiels. L'agence de développement peut même être amenée à trouver du travail aux conjoints des personnels délocalisés ou à rechercher des écoles, des crèches pour accueillir leurs enfants...

Enfin, la mission ne s'arrête pas avec l'aboutissement du projet. L'agence de développement doit poursuivre sa collaboration tout au long des premières années de fonctionnement, de là dépend bien souvent la réussite de l'implantation. Ainsi, une sorte de service après-vente doit-il être assuré. Habituel-

(7) P. Noisette et F. Vallerugo, *op. cit.*, pp. 279-280.

(8) Cet aspect est souligné par P. Noisette et F. Vallerugo, *op. cit.*, p. 284.

(9) P. Noisette et F. Vallerugo critiquent cette pratique : *"Rendre collectif l'effort de relations publiques n'est pas seulement un facteur d'efficacité. Il peut y avoir également là un facteur de morale publique"*. (p. 285).

lement deux éléments distinctifs sont repérés : le service produit, concernant l'intervention sur le produit (comme la réparation, l'échange) et le service client, concernant l'assistance technique en matière d'utilisation du produit par le client. Pour le produit territoire, le premier type de service peut être envisagé comme le maintien d'une certaine pression de la part de l'agence de développement pour que les institutions concernées continuent à améliorer la qualité du site et des services publics offerts. Le service client se réfère à toute aide promulguée par l'agence pour faciliter l'intégration de l'entreprise au territoire. Ce service est d'autant élevé que la disponibilité de l'agence envers l'entreprise est grande.

Cette dernière phase d'intervention joue donc un rôle très important pour la promotion du territoire. Cependant, les trois phases de la politique de promotion-prospection sont liées entre elles et doivent faire l'objet d'autant d'attention pour que la démarche soit efficace¹⁰.

Les difficultés de mise en œuvre du marketing territorial

Les échecs en matière de communication sont extrêmement nombreux. En général ils viennent de l'absence de diagnostic. En effet, entre la perception que l'on peut se faire du territoire où l'on vit et les réalités qu'il recouvre, l'écart est parfois saisissant. Ainsi, des élus de Nevers avaient un discours sur l'existence d'un pôle automobile. L'analyse du tissu économique par le cabinet TECSA Consultants a montré qu'en fait se distinguent nettement trois groupes d'acteurs sur ce secteur d'activités : les sous-traitants de l'automobile, une activité sur l'acoustique et une activité centrée

sur le sport automobile, liée à Manicours. Cela ne constitue en rien un pôle d'activité.

En dehors des appréciations erronées, les situations sont parfois édulcorées. Ces dernières années, par exemple, s'inspirant du succès des districts italiens, les collectivités territoriales se sont mises à jouer la carte des savoir-faire spécifiques, peu allant au-delà du simple slogan publicitaire¹¹. De telles pratiques se révèlent très coûteuses et très néfastes sur l'image du territoire, les entreprises n'étant pas dupes. La promotion du territoire nécessite donc de s'appuyer sur des facteurs réels de différenciation qu'il paraît nécessaire de soutenir et développer.

En ce qui concerne le marketing territorial, la difficulté est aussi de parvenir à un discours cohérent et homogène par tous les acteurs. Ainsi lors de la campagne de communication lancée par le comité du district de Biella (Italie), le challenge a consisté à associer des par-

tenaires, publics et privés, ayant des intérêts et des enjeux différents sur un même objectif : valoriser le district de manière globale¹².

Si le marketing territorial reprend la démarche du marketing produit, il en diffère sur plusieurs points : il n'y a pas réellement de phase de commercialisation, l'impact du marketing est par ailleurs difficile à évaluer et les contacts humains pèsent énormément dans la détermination des choix de localisation. R. Nifle¹³ affirme que "*ce qui motive et en définitive décide [le choix], c'est la rencontre des âmes*", celle des dirigeants et celle des territoires. Sans aller aussi loin, on constate que le choix final de localisation apparaît effectivement très souvent lié à l'instauration d'une relation particulière entre le décideur (celui qui est chargé de déterminer le lieu d'implantation) et un acteur local (institutionnel ou professionnel fier de son territoire et prêt à en faire la promotion).

S. S.

Autres références bibliographiques

- Flipo J.-P. et Texier L. (1992), "Marketing territorial : De la pratique à la théorie", *Revue Française du Marketing*, n° 136, pp.41-52.
- Girard V. (1999), "Le marketing territorial : quels fondements, quelles définitions, quels concepts ?", pp. 521-537, in *Maire, entrepreneur, Emploi*, sous la direction de Le Duff R. et Rigal J.J., Paris, Editions Dalloz.
- Kotler P., Haider D., Rein I. (1993), *Marketing Places*, New York : Maxwell Macmillan International, p. 168.
- Texier L. (1993), "Peut-on parler de marketing territorial ?", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 1, pp. 141-160.
- Texier L. et Valla J.-P. (1992), "Le marketing territorial et ses enjeux", *Revue Française de Gestion*, n° 87, Janvier-Février 1992, pp.45-55.

- (10) R. Kahn insiste sur les trois étapes de la politique de promotion-prospection mais n'intègre dans la dernière phase que l'accueil aux entreprises. R. Kahn, "Facteurs de localisation, compétitivité et collectivités territoriales", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1993, n° 2, p. 8.
- (11) C'est ce qu'explique C. Bernard, "Vraies et fausses spécialités locales", *Enjeux*, juillet-août 1997, pp. 80-84.
- (12) Actes du Congrès Mondial des SPL : des territoires et des réseaux d'entreprises ouverts sur le monde, Bourse d'échange, "Biella, Produces", 23 et 24 janvier 2001, Dossiers, La Datar, Paris.
- (13) R. Nifle (1996), L'attractivité territoriale, <http://www.coherences.com/textes/document>